



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

ROSALIA MARIA ROCHA

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Brasília
2012

ROSALIA MARIA ROCHA

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Prof. MSc^a Carla Peixoto Borges

Brasília
2012

ROSALIA MARIA ROCHA

**O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Prof. MSc^a Carla Peixoto Borges

Brasília, 28 de setembro de 2012.

Banca Examinadora

Prof. MSc^a Érika Costa Vieira Gagliardi

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Dedico este trabalho aos profissionais que devotam com amor e afinho ao trabalho de Gestão de Pessoas e a todos os que partilham comigo da busca incansável pelo conhecimento.

AGRADECIMENTOS

À minha família pela confiança, carinho, apoio e incentivo.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Prof^a. MSc^a Carla Peixoto Borges, por seu apoio, incentivo, críticas construtivas e profissionalismo no desenvolvimento desse trabalho.

À Norma e ao Dante, primordiais para a viabilização desse trabalho, por disponibilizar a empresa para a realização da pesquisa.

Ao Prof^o Gilson Ciarallo, por sua contribuição e correções para que o trabalho estivesse de acordo com as normas científicas.

Aos professores da pós-graduação pela predisposição e generosidade em transmitir os ensinamentos ao longo do curso.

Aos meus colegas do curso pelo carinho e amizade construídos durante as longas horas de estudo e aprimoramento de nossos conhecimentos.

Aos participantes da pesquisa, que se dispuseram a contribuir com esse estudo.

Aos funcionários do programa de pós-graduação, agradeço pelo empenho e dedicação devotados aos alunos.

“Gerenciar não é mais a direção da coisa, mas o contínuo aperfeiçoamento das pessoas”. Alvin Toffler

RESUMO

O complexo cenário atual de negócios aponta para a valorização e reconhecimento das pessoas na promoção de diferenciais competitivos para a organização, levando a Gestão de Pessoas (GP) a assumir um papel importante na consecução dos objetivos organizacionais, deixando de ser o antigo Departamento de Pessoal (DP) com atividades operacionais, para assumir um papel mais estratégico na organização. O presente estudo buscou investigar qual o papel da gestão de pessoas em uma pequena empresa de Brasília, que oferece serviços de reintegração ao trânsito às pessoas com habilitação e que, por algum motivo, têm medo de dirigir. Para cumprir tal objetivo, procedeu-se à revisão de literatura sobre o assunto, visando embasar a compreensão do papel da gestão de pessoas nas organizações com ênfase para os conceitos, evolução histórica e os papéis da gestão de pessoas com seus respectivos modelos. Para o estudo foi utilizado o Modelo Misto de Cinco Papéis da Gestão de Pessoas, resultante da combinação do Modelo de Múltiplos Papéis concebido por Ulrich (2000) e do Modelo das Quatro Faces desenvolvido por Tanure et al.(2007). Os papéis pesquisados no modelo foram: parceiro estratégico, executor, construtor, interlocutor e parceiro de mudanças. Com base nesse modelo foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória utilizando triangulação metodológica quantitativa e qualitativa, com o objetivo de verificar as percepções de funcionários e gerentes sobre o papel da gestão de pessoas na empresa pesquisada. Os procedimentos metodológicos utilizados foram: pesquisa bibliográfica; entrevista semiestruturada com o responsável pela gestão de pessoas; e aplicação de questionário a nove funcionários e dois gerentes. Os resultados apontam que os serviços da gestão de pessoas na empresa pesquisada são de média qualidade, e os papéis com melhor qualidade foram: Executor, papel tradicional que corresponde ao antigo DP e se refere à realização das tarefas operacionais, com foco no processo, em detrimento dos resultados; e Parceiro da Mudança, papel que diz respeito à capacidade de adaptação às mudanças.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão de pessoas em pequenas empresas. Papéis da gestão de pessoas. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The complex current business scenario points to the recovery and recognition of people in the promotion of competitive advantages for the organization, leading to People Management (GP) to assume an important role in achieving organizational goals and is no longer the former Department of Personnel (SD) operating activities, to take a more strategic role in the organization. The present study investigated the role of managing people in a small company of Brasília, which provides reintegration services to transit for persons with qualification and that, for some reason are afraid to drive. To achieve this objective, we proceeded to review the literature on the subject, aiming to base the understanding of the role of managing people in organizations with emphasis on the concepts, historical development and the roles of the management of people with their models. For the study we used the mixed model of Five Roles of Personnel Management, of a combination of Multiple Roles Model designed by Ulrich (2000) and the model developed by the Four Faces Tanure et al. (2007). The papers surveyed in the model were: strategic partner, executor, constructor, interlocutor and change partner. Based on this model was carried out a descriptive and exploratory research using quantitative and qualitative methodological triangulation, with the aim of verifying the perceptions of employees and managers on the role of people management in the company studied. The methodological procedures were used: literature review, semi-structured interview with the managing of people, and a questionnaire to nine employees and two managers. The results indicate that the services of people management in the company investigated are of average quality, and roles were better: Executioner, traditional paper corresponding to the old DP and for the conduct of operational activities, with a focus on process, the expense of results, and Partner of Change, a role that relates to the ability to adapt to changes.

Key words: People management. People management in small businesses. Roles of people management. Human Resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Avaliação dos Cinco Papéis da GP.....	42
Gráfico 2 - Avaliação dos Cinco Papéis da GP – Funcionários e Gerentes.....	43
Quadro 1 - Classificação da Pequena Empresa.....	21
Quadro 2 – Os Múltiplos Papéis de RH.....	24
Quadro 3 – Fundamentos de Recursos Humanos.....	26
Quadro 4 - As Quatro Faces do RH.....	27
Quadro 5 – Comparativo entre os dois Modelos.....	28
Quadro 6 - Modelo Misto de Cinco Papéis da GP.....	29
Tabela 1 - Avaliação dos Cinco Papéis da GP.....	41
Tabela 2 - Avaliação do Cinco Papéis da GP – Funcionários e Gerentes.....	43
Tabela 3 - Avaliação das Atividades Realizadas pela GP.....	44
Tabela 4 – Avaliação dos Processos e Programas Desenvolvidos pela GP.....	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS.....	13
1.1 Conceitos.....	13
1.2 Evolução Histórica do Papel da Gestão de Pessoas.....	15
1.3 Papéis da Gestão de Pessoas.....	17
2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A GESTÃO DE PESSOAS.....	20
3 MODELO PARA A AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS DA GP EM MPEs.....	23
3.1 Modelo de Múltiplos Papéis de RH.....	23
3.2 Modelo das Quatro Faces de RH.....	25
3.3 Modelo Misto de Cinco Papéis.....	28
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4.1 Contexto da Pesquisa.....	30
4.2 Características dos Participantes.....	31
4.3 Método.....	31
4.4 Procedimentos de Levantamento de Dados.....	32
4.5 Análise dos Dados.....	33
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
5.1 Avaliação Qualitativa dos Papéis da Gestão de Pessoas (Entrevista).....	35
5.2 Avaliação Quantitativa dos Papéis da Gestão de Pessoas (Questionário).....	41
5.3 Avaliação das Atividades, Processos e Programas Desenvolvidos na Empresa.....	44
CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE A - Questionário.....	54
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	58

INTRODUÇÃO

O complexo cenário atual de negócios, caracterizado por mercado globalizado e rápidas mudanças, diversidade, inovação tecnológica e forte concorrência entre organizações competitivas e globalizadas, aponta para uma tendência de valorização e reconhecimento das pessoas na construção e manutenção de diferenciais competitivos para a organização. (CHIAVENATO, 2006; DUTRA, 2009; GIL, 2001).

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas (GP) assume um papel importante na consecução dos objetivos organizacionais. Deixa de restringir-se ao antigo Departamento de Pessoal (DP), com atividades meramente operacionais e passa a ter um papel mais estratégico na organização (ULRICH, 2000). O novo modelo requer da Gestão de Pessoas maior responsabilidade, autonomia, liderança, criatividade e capacidade para tomar decisões coerentes e rápidas, assim como competências para motivar, preparar e estimular os funcionários a comprometerem-se com os objetivos organizacionais (PASCHOAL, 2006).

Nas micro e pequenas empresas (MPE), que podem ter até noventa e nove funcionários (SEBRAE, 2011), a gestão de pessoas é uma preocupação constante de seus gerentes, mas, em sua maioria, ainda está voltada para atividades de Departamento de Pessoal, desenvolvendo atividades operacionais e rotineiras, frequentemente realizadas pelo próprio micro e pequeno empresário, ou se utilizam de terceirização e consultorias para recrutar, selecionar e capacitar os empregados (PASCHOAL, 2006).

Apesar disso, observa-se um movimento de profissionais de gestão de pessoas migrando de grandes corporações para empresas de menor porte, em função das oportunidades de crescimento junto com as empresas, atuação como agentes transformadores, autonomia, obtenção de resultados mais rápidos de seus projetos e maior flexibilidade de

atuação (MANSO, 2011). Malta (2008) já apontava para a existência de investimentos das MPEs na implementação de gestão de pessoas em substituição aos tradicionais DPs, ocupando papel de destaque na pauta de prioridades do setor. Acrescenta que o micro empresário, aos poucos, está descobrindo que as atividades de Gestão de Pessoas, pouco valorizadas até recentemente, não são restritas às grandes empresas, podendo ser desenvolvidas de uma forma condizente com o porte e as características da empresa.

As micro e pequenas empresas representam 99% das empresas formalmente registradas no Brasil e respondem por 70% dos empregos formais. (FERNANDES, 2009). Segundo Pasqual¹ (2010), estudos realizados pela Tendências Consultoria Integrada apontam que existem no Brasil perspectivas de crescimento das micro e pequenas empresas nos próximos cinco anos, principalmente para os setores de comércio e serviços, segmentos que crescem muito no mercado de Brasília/DF, impulsionados pelo consumo doméstico dos servidores públicos, que representam a maioria da população da cidade e possuem renda alta em relação a outras categorias.

Nessa perspectiva, este trabalho tem como problema de pesquisa investigar qual o papel da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte de Brasília, que oferece o serviço de reintegração ao trânsito das pessoas que tiraram carteira de motorista e que por algum motivo têm medo de dirigir. O estudo teve como objetivo geral estabelecer uma comparação entre os aspectos teóricos e práticos do papel da gestão de pessoas na empresa em foco. Para alcançá-lo, adotaram-se os seguintes objetivos específicos: a) discutir os aspectos teóricos da gestão de pessoas e sua aplicabilidade às micro e pequenas empresas; b) propor uma abordagem teórica para o estudo do papel da GP em micro e pequenas empresas; c) avaliar o papel da gestão de pessoas na empresa estudada.

Para alcançar os objetivos propostos realizou-se uma pesquisa descritiva de

¹ Estudo apresentado no Encontro Nacional dos Conselheiros do Sistema SEBRAE, em Brasília, em 2010.

caráter exploratório, junto à empresa participante, utilizando para coleta de dados a abordagem da triangulação metodológica com dados qualitativos e quantitativos.

O trabalho foi desenvolvido em quatro capítulos: o primeiro aborda os aspectos teóricos da gestão de pessoas com ênfase para os conceitos, a evolução histórica e os papéis; o segundo apresenta informações e aspectos teóricos e práticos sobre a gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas no Brasil; o terceiro propõe um modelo para avaliar os papeis da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas; o quarto revela as etapas e a metodologia empregadas no estudo, com descrições dos procedimentos e instrumentos utilizados; e por fim a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa.

1 ASPECTOS TEÓRICOS GERAIS SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Estudos voltados para o papel da GP em micro e pequenas organizações são difíceis de encontrar na literatura brasileira. Assim, o referencial teórico que apoiou este trabalho compõe-se, principalmente, de estudos voltados para médias e grandes empresas. Autores enfatizam que “os pequenos empresários devem utilizar essencialmente os mesmos princípios gerenciais que as grandes empresas, mas em uma escala menor” (WALSH; WHITE, 1981 p.18). Uma breve revisão de literatura que privilegia os conceitos, evolução histórica e papéis da gestão de pessoas, é apresentada na sequência. Ao final, é proposto um modelo para avaliar os papéis de GP em pequenas empresas.

1.1 Conceitos

A Gestão de Pessoas (GP) ou Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma função da organização responsável pela gerência das pessoas que nela trabalham. Ao longo de sua evolução recebeu inúmeras denominações: Administração de Pessoal, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2001).

A expressão Gestão de Pessoas² surgiu para substituir o termo Administração de Recursos Humanos sob o argumento de que esta nomenclatura reflete a ideia de que os funcionários são tratados como recursos junto com os recursos financeiros e materiais. A nova forma de pensar sugere que as pessoas sejam mais colaboradoras e parceiras que impulsionam a organização (GIL, 2001; FISCHER, 2002; MARRAS, 2005; DUTRA 2009).

² Neste trabalho, será adotado o termo Gestão de Pessoas, embora em diversos momentos da revisão de literatura seja utilizado o termo Recursos Humanos (RH).

Para Chiavenato (2006) Gestão de Pessoas (GP) significa lidar com pessoas que participam de organizações ou administrar com as pessoas. O autor aponta para a diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. Na primeira concepção, a gerência tem o papel de guiar e controlar os funcionários para alcançar determinados objetivos; na segunda, as pessoas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam visando a atingir os objetivos organizacionais e pessoais. A GP é, ainda, a função gerencial que promove a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001).

De acordo com Fischer (2002, p. 12), a GP pode ser entendida também como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”, por meio de modelo de gestão definido em função do contexto histórico ou setorial nos quais está inserida. Os papéis assumidos pela GP ao longo da história estão intimamente relacionados ao seu contexto ambiental, podendo, portanto, assumir importância diferenciada (GUTIERREZ, 1991).

A função gestão de pessoas vem tentando ajustar-se às mudanças ocorridas nas organizações, desempenhando diversos papéis, desde o burocrático-cartorial, de registro e movimentação de pessoas, até o exercício de múltiplos papéis, de forma a contribuir para agregar valor ao negócio das organizações (WOOD JR., 1995; ULRICH, 2000; LACOMBE, 2004).

Diante dos novos desafios globais do início deste século, diversos autores defendem que a área de GP não deve ser desempenhada apenas por um setor da estrutura das organizações. A moderna GP é função estratégica e de *staff* para a organização, auxiliando os gerentes de linha a assumirem a responsabilidade pela gestão de seus colaboradores cabendo à área prover à cúpula da empresa e aos responsáveis pelas diversas áreas funcionais, práticas e

ferramentas necessárias ao bom desempenho dos gestores de pessoas (ULRICH, 2000; MARRAS, 2005; PASCHOAL, 2006).

O papel da Gestão de Pessoas será mais bem compreendido mediante o estudo das transformações ocorridas sob o ponto de vista de aspectos políticos, sociais, tecnológicos e organizacionais, em sua evolução histórica a seguir.

1.2 Evolução Histórica do Papel da Gestão de Pessoas

A origem da Gestão de Pessoas remonta ao início do século XX, com o Departamento de Pessoal (DP), “quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 20). O papel principal era a execução de atividades burocráticas e de controle, como por exemplo, contratar, demitir, controlar frequência, supervisionar e pagar salários, as quais frequentemente conviviam com as funções de material, contabilidade e expediente (MARRAS, 2005).

Com o advento do uso da psicologia humanista, entre as décadas de 1930 e 1970, de acordo com Fischer (2002, p. 21), o papel da GP “deixa de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas”, reconhecendo, principalmente, a importância dos gerentes de linha. Nesse período, surge também a escola de relações humanas preocupada, dentre outros, com o desenvolvimento de gerentes, relações interpessoais, motivação e liderança, todos voltados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nas décadas de 1970 e 1980, percebe-se indícios de rompimento dos modelos comportamentais com o surgimento da gestão estratégica de pessoas. O papel da GP seria

buscar maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais, resumindo-se a adequar-se a estratégia de negócio, implementando diretrizes específicas, estabelecendo vínculos estreitos entre o desempenho humano e os resultados conquistados pela empresa (FISCHER, 2002).

A competitividade presente na fase anterior intensifica-se na década 1980 e 1990, e seus efeitos direcionam e estabelecem as bases da gestão estratégica de pessoas, proporcionando o surgimento da gestão de pessoas baseada em competências. Esse modelo aponta para a gestão de pessoas como uma vantagem competitiva que agrega valor à organização. A principal tarefa da gestão de pessoas por competências seria desenvolver as competências individuais que viabilizem as competências organizacionais (FISCHER, 2002).

No século XXI, vive-se um período de transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Altera-se, sobretudo, a forma de tratar o empregado, considerado como “capital humano”, ativo intangível da empresa e detentor do conhecimento. (SVEIBY, 1998). Nesse cenário, a GP passa a ter um papel preponderante para o sucesso organizacional, como um dos ativos determinantes para o crescimento e a sustentação das organizações, por ser responsável por fornecer políticas e instrumentos para converter o desempenho das pessoas em diferencial competitivo. Estima-se, portanto, que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de atrair, desenvolver e reter indivíduos com as competências que atendam às necessidades das empresas (CARBONE et al., 2005).

No Brasil, a área de GP recebeu influência tanto das teorias americanas de administração, quanto dos movimentos políticos, sindicais e legalistas. Teve início na década de 1930, com os movimentos sindicais e estabelecimento de leis trabalhistas no governo de Getúlio Vargas (DUTRA, 2009). Nas décadas de 1930 a 1950 é criado o departamento de pessoal, com fins burocráticos e disciplinares, para cumprimento de legislação. A função de RH era exercida por advogados com ênfase aos aspectos legais e burocráticos nas relações de

trabalho. O papel de RH era o de um chefe de pessoal controlador, que buscava a centralização, a uniformização e padronização dos procedimentos, apoiado pelo Estado, que mediava as relações de trabalho entre empregados e empregadores (AQUINO, 1989; GUTIERREZ, 1991; DUTRA, 2009).

O papel da GP no Brasil evoluiu lentamente. Algumas empresas inovaram em termos de GP. A maioria ainda tenta distanciar-se do papel do DP, “nem sempre com sucesso, seja por desqualificação da função na empresa, seja pela incapacidade de assumir funções e, de fato, agregar valor à organização” (MARRAS, 2005, p.22). A GP no Brasil revela ainda um rompimento entre o discurso idealizado (estratégico, holístico) e a prática (DP, limitado e retrógrado) (CALDAS et al., 2002; GIL, 2001; TANURE et al., 2007). As abordagens sobre papéis e modelos de papéis da GP serão examinadas na sequência:

1.3 Papéis da Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas pode desempenhar uma série de papéis na organização, desde a coleta de informações, decisão e controle, até as atividades mais tradicionais como recrutamento, seleção, treinamento, salários, relação com sindicatos, legislação trabalhista, avaliação de desempenho, análise de cargos, motivação, liderança, negociação, gestão da qualidade de vida no trabalho, *coach*, agente de mudança, atendimento ao usuário. De igual modo atua para agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes; reconhecer as pessoas como parceiras dos negócios da organização; proporcionar competitividade à organização; manter um comportamento ético e socialmente responsável. (GUTIERREZ, 1991; GIL, 2001).

Esta variedade de papéis dos Recursos Humanos provoca, com frequência, conflitos entre os níveis hierárquicos, tornando a área mais complexa (GUTIERREZ, 1991). A complexidade dos papéis da Gestão de Pessoas é mencionada por Ulrich (2000, p. 40) quando argumenta que os profissionais dos Recursos Humanos “precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo paradoxais”, começando não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais geram produtos, garantias e resultados do trabalho de gestão de pessoas.

Associada a esta complexidade e diversidade de papéis, existe uma indefinição do papel da GP, que tem gerado conflitos hierárquicos e discussão entre interessados no assunto (GUTIERREZ, 1991). Alguns autores apontam para papéis mais universais ou convergentes que defendem um modo único de administrar pessoas, ignorando o aspecto dinâmico e específico do contexto organizacional (TANURE et al., 2007).

Em contraposição, outros apontam para papéis mais relativistas ou divergentes, considerando a organização como um sistema que se desenvolve de acordo com sua capacidade de adaptar-se em função do porte, da tecnologia adotada e do ambiente no qual está inserida. Gutierrez (1991, p. 65), afirma que os papéis do RH não são “deterministicamente determinados” por tais fatores, pois “organizações analisadas sob os mesmos aspectos podem apresentar órgãos de RH com papel e estrutura totalmente distintos”.

Tanure et al. (2007), a partir da análise das duas abordagens - convergente e divergente -, defendem a abordagem “divergência convergente”, que reconhece desafios comuns às empresas, independente de onde elas estejam inseridas (redução de custos, desenho de estruturas organizacionais, governança corporativa) e ao mesmo tempo, admitem que uma mesma estrutura ou metodologia implantada pode ser interpretada e aplicada de forma diferente, em função do aspecto cultural. Esses autores entendem que as práticas de gestão de

pessoas devem adequar-se às especificidades regionais e de cada empresa, enquanto outras práticas - ligadas a dimensões da organização - como a estratégia, podem ser universais.

Neste estudo, adotar-se-á a perspectiva da “divergência convergente”, defendida por Tanure et al. (2007), considerando a cultura, o contexto e o tipo jurídico da empresa nos diversos papéis desempenhados pela GP e apresentados neste estudo.

Entende-se, nessa perspectiva, que a proposição de uma abordagem para o estudo dos papéis da GP em micro e pequenas empresas deve considerar, além dos aspectos universais da gestão de pessoas, as peculiaridades das organizações de tais portes. A seguir, discute-se a situação atual das MPEs no Brasil, destacando as características da gestão de pessoas nessas organizações.

2 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A GESTÃO DE PESSOAS

As pequenas empresas são relevantes no cenário brasileiro, pois são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011 (SEBRAE, 2011) revelam que as empresas de pequeno porte correspondem a 99% das empresas brasileiras, com um crescimento médio de 4,8% ao ano. Na década de 2000 geraram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de emprego nessas empresas de 8,6 milhões de postos de trabalho para 14,7 milhões.

As empresas de pequeno porte do setor de serviços, segundo o Anuário (SEBRAE, 2011), ocupam o segundo lugar na quantidade e na geração de emprego, atrás das empresas do setor de comércio. No DF, em 2010, constatou-se a existência de 26,6% de micro e pequenas empresas de serviços, atrás das empresas de comércio, que representaram 49,1% e à frente das empresas da indústria (15,6%) e construção (8,6%). Foram responsáveis por 35,4% da geração de emprego, ganhando das empresas dos setores da indústria (8,5%) e da construção (11,4%), e perdendo para a área do comércio (44,7%).

No Brasil, existem vários parâmetros para classificar as empresas de pequeno porte. Destacam-se as definições da Lei Complementar 123/06, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, pelo critério de faturamento bruto anual; as do BNDES, para fins de apoio financeiro; e os critérios estabelecidos pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, pela quantidade de funcionários. Este estudo utilizará a classificação definida pelo SEBRAE, que usa como referência para classificação a quantidade de funcionários.

Tipo de Empresa	Quantidade de Funcionários	Renda Bruta Anual (R\$)
Micro	Até 19 (indústria e construção) Até 09 (comércio e serviços)	Até 360.000,00
Pequena	De 20 a 99 (indústria e construção) 10 a 49 (comércio e serviços)	Até R\$ 3.600.000,00

Quadro 1 - Classificação da Pequena Empresa

Fonte: SEBRAE (2012)

Nas MPE a gestão de pessoas, em sua maioria, limita-se ao DP, restringindo-se a atividades de cadastro de admissão e de pagamento dos empregados. Tais atividades, com frequência, são realizadas pelo próprio micro e pequeno empresário, que acumula todas as atividades da organização, exercendo diversos papéis e realizando tarefas da produção, “office-boy”, vendedor, planejador de produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, atendimento ao cliente. Com relação ao gerenciamento das pessoas, o proprietário, geralmente, é quem cuida da seleção e providencia os treinamentos para os funcionários (VIEIRA FILHO, 1995; FERREIRA et al., 2009).

A ausência de uma pessoa para desempenhar as atividades da gestão de pessoas, nas MPEs, tem sido justificada pelos empresários com os custos altos para manter um profissional especializado. Além disso, o proprietário tem dificuldades em delegar as atividades da GP a uma pessoa especializada, por conhecer a todos (ou quase) e estabelecer relações diretas com eles (GUTIERREZ, 1991). Nas últimas décadas, terceirizar tem sido a saída para a solução de problemas de pequenas empresas, que se utiliza de consultorias para recrutar, selecionar e capacitar empregados (PASCHOAL, 2006).

Estudos sobre GP nas empresas de pequeno porte apontam suas especificidades organizacionais, consideradas facilitadores e dificultadores para o alcance dos objetivos organizacionais. Dentre os facilitadores, destacam-se: as relações pessoais mais próximas, que

favorecem a gestão do negócio; as atitudes, motivações e comportamentos do proprietário dirigente, que leva a adesão de toda equipe; contato direto com os empregados, devido à inexistência de níveis hierárquicos intermediários, permitindo a presença da informalidade e flexibilidade; consciência da importância da gestão social, qualidade de vida no trabalho e das relações familiares (SILVA et al., 2008; PETERS, 2004, apud SILVA et al., 2008; LEONE, 1999).

Os dificultadores apresentam-se como maior desafio das pequenas empresas: forte presença do departamento de pessoal, voltado para o controle do empregado; ausência de políticas e plano de GP; falta de um profissional para cuidar só da GP; simplicidade e defasagem das técnicas de captação e seleção; ofertas de treinamentos sem planejamento, limitações financeiras; adoção de gestão monolítica, com decisões baseadas na sensibilidade, ao invés de usar técnicas de gestão; lógica de reação e adaptação a problemas, ao invés de antecipação às mudanças; falta de formação dos responsáveis pela GP; elevado número de *turnover*, pois os funcionários migram para empresas maiores que oferecem melhores salários e benefícios; descrença do chefe nos treinamentos, preferência por treinamentos rápidos (SAVIANI, 1995; LEONE 1999; PASCHOAL, 2006; SILVA et al., 2008; FERREIRA et al., 2009).

Os pontos dificultadores devem contribuir para um dos principais problemas das pequenas e micro empresas brasileiras, que é a sua vida curta. Levantamento do SEBRAE (2004), realizado a partir de dados de amostras de empresas ativas e extintas nos anos de 2000, 2001 e 2002, mostra que metade das micro e pequenas empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência, concentrando-se na área de comércio e serviços, devido à falta de capital de giro, problemas financeiros, falta de clientes e falta de conhecimentos gerenciais.

3 MODELO PARA A AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS DA GP EM MPEs

Discutida a realidade das MPEs, especialmente no que tange à GP, é possível, então, propor um modelo para avaliar os papéis da GP nesse tipo de organização. Para melhor compreensão dos papéis da GP, apresentam-se dois modelos: o modelo de múltiplos papéis proposto por Ulrich (2000, p. 39) e o modelo das quatro faces da GP de Tanure et al. (2007, p. 19).

3.1 Modelo de Múltiplos Papéis de RH

O Modelo de Múltiplos Papéis é composto por dois eixos: o do foco, que vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo; e o eixo das atividades de administração de processos e de pessoal. Esses eixos delineiam os quatro papéis principais da administração de recursos humanos: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança.

a) Parceiro estratégico – a gestão de pessoas é parceira da organização e suas estratégias devem estar ajustadas à estratégia empresarial como um todo. Ao desempenhar esse papel, o profissional de RH torna-se parceiro estratégico, contribuindo para que a empresa atinja seus objetivos.

b) Especialista administrativo – concebe e desenvolve processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários na organização.

c) Defensor dos funcionários – envolve-se com problemas, preocupações e necessidades diárias dos empregados. Tornam-se defensores dos funcionários por vincularem as suas contribuições ao sucesso da organização. Tem como principais atividades: ouvir,

responder e encontrar maneiras de dotar os empregados dos recursos que atendam às suas necessidades. Em função da conotação pejorativa do termo “defensor” na língua e cultura brasileira, Coutinho (2004) e Cançado et al. (2005) apud Fonseca (2007, p. 48), propuseram alteração da expressão que dá nome a este papel, por “intérprete das necessidades dos empregados” ou “interlocutor”, expressão esta que será adotada neste estudo.

d) Agente da mudança – a gestão de pessoas é responsável pelo gerenciamento das mudanças organizacionais, isto é, ajuda a identificar e implementar tais processos. Fazem parte das ações: identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas, criação e execução de planos de ação.

Segundo Ulrich (2000, p. 57) o profissional de RH não deve atuar somente em um papel, subestimando os demais. Todos são importantes e contributivos para o sucesso da organização. O pensamento restritivo “insere entraves entre os profissionais de RH e enfraquece a eficácia global da função de Recursos Humanos”.

Os quatro papéis apresentados podem ser compreendidos por meio de resultados, metáforas e atividades, conforme quadro a seguir:

Papel/Função	Resultados	Metáfora	Atividade
Administração de estratégia de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional
Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos da organização: serviços em comum
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Interlocutor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da mudança	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para mudança

Quadro 2 – Os Múltiplos Papéis de RH

Fonte: Adaptado de Ulrich (2000)

3.2 Modelo das Quatro Faces de RH

O Modelo das Quatro Faces de RH foi construído a partir do modelo concebido em 2002, por Evans, Pucik e Barsoux, que com base em suas pesquisas, concluíram que a relação entre a GRH e o desempenho organizacional pode ser explorada à luz de três diferentes faces ou etapas: construtor, parceiro de mudanças e navegador, que correspondem às necessidades das grandes empresas internacionalizadas (TANURE et al., 2007).

Tanure et al. (2010, p. 597), baseados em estudos realizados em empresas brasileiras, apontaram para a necessidade de complementar a proposta de Evans, Pucik e Barsoux com mais uma face, considerada anterior à de Construtor, denominada Executor. Os autores justificam a inserção da face no referido modelo, por constatar que a gestão de pessoas, em muitas empresas brasileiras, restringe-se aos processos de registro e movimentação de pessoas, “cumprindo uma função burocrática cartorial, cujas estratégias são facilmente identificáveis em pequenas e médias empresas”.

Assim, o modelo das quatro faces da gestão de recursos humanos ficou constituído pelas faces: executor, construtor, parceiro de mudanças e navegador, que podem ser entendidos também como etapas, não necessariamente sequenciais. Para efeito desse estudo, as quatro etapas serão abordadas como papéis.

a) Executor – é um papel tradicional e diz respeito a realização das tarefas operacionais. O foco é no processo, em detrimento dos resultados. As funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, no entanto, são desalinhadas entre si e descoladas da estratégia organizacional. O papel está dividido em dois segmentos: o primeiro é típico das pequenas empresas, responsável pelas tarefas legais e burocráticas da área representadas pelo Departamento de Pessoal (DP). No segundo, são empresas que utilizam ferramentas modernas, mas desalinhadas entre si ou sem

aderência às estratégias da empresa. O profissional que se fixa no papel de executor deixa de utilizar ferramentas modernas de RH e tem seu papel pouco valorizado.

b) Construtor – o foco do RH está voltado para o interior da própria empresa, para a construção de infraestrutura adequada. O papel é sustentado pelo ajuste e coerência interna entre os elementos de RH e à filosofia de gestão ou ao sistema de valores da organização. Os processos de RH, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, gestão de recompensas e relações de trabalho deverão estar alinhados entre si e ajustados à tecnologia de gestão da organização, tais como indicadores e sistemas de supervisão. Este conjunto de tarefas está entre os fundamentos do RH, como demonstrado no quadro 2, a seguir.

Recrutamento e seleção
<ul style="list-style-type: none"> • Mão de obra ou planejamento de RH • Recrutamento • Gestão de oportunidades iguais • Transferências • Dispensa ou recolocação
Treinamento e desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> • Integração • Treinamento no trabalho (em serviço e fora do serviço) • Avaliação de desempenho e de potencial • Desenvolvimento de liderança
Gestão de Carreira
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de carreira • Gestão de sucessão
Gestão do desempenho
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da motivação e do comprometimento dos empregados (inclusive políticas tais como as de portas abertas e de alavancagem de novas atitudes) • Avaliação do emprego • Objetivos/estabelecimento de padrões e orçamento • Mensuração de desempenho • Avaliação de desempenho
Gestão de recompensas
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração e benefícios • Recompensas informais • Gestão da vida pessoal x profissional
Relações industriais e de trabalho

Quadro 3 - Fundamentos do Recursos Humanos

Fonte: Tanure et al. (2007)

c) **Parceiro de Mudanças** – o RH deve ser parceiro dos processos de mudança e do realinhamento necessário para a empresa se adequar ao ambiente competitivo em que está inserida e atingir novos objetivos estratégicos e, ao mesmo tempo, implementar estratégias e ações que favoreçam essas mudanças. A fixação nesse papel pode levar à descontinuidade e as mudanças não produzirem os resultados esperados, gerando desconfiança entre os empregados, em torno das novas iniciativas.

d) **Navegador** – tem como foco principal a necessidade da empresa de se antecipar às mudanças futuras e construir o futuro no presente, em um cenário de mudanças contínuas. A GP transita entre as forças contraditórias denominadas de dualidades ou paradoxos, como por exemplo: descentralização e centralização, mudança e continuidade, curto prazo e longo prazo, competição e parceria, criando um ambiente organizacional capaz de utilizar a tensão entre os opostos como propulsão para produzir resultados. Este papel está mais voltado para empresas internacionais.

Os quatro papéis sugeridos por Tanure et al. (2007) podem ser compreendidos a partir da nomenclatura, apresentada no quadro a seguir:

Papel	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva	Função
Executor	Realizar as tarefas operacionais e rotineiras. As funções de RH são desalinhadas entre si e da estratégia organizacional	Ação	Fazer	Execução
Construtor	Ajustar os elementos internos básicos para construção de infraestrutura adequada	Consistência interna	Ajuste interno Adequação	Construção
Parceiro de Mudanças	Adaptar-se às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Ajuste Externo	Realinhamento
Navegador	Gerenciar contextos paradoxais	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade/ paradoxo	Direção

Quadro 4 - As Quatro Faces do RH

Fonte: Adaptado de TANURE et al. (2007).

3.3 Modelo Misto de Cinco Papéis

Da análise comparativa entre os dois modelos, o Modelo de Múltiplos Papéis (ULRICH, 2000) com o Modelo das Quatro Faces da GP (TANURE, 2007), observa-se que existe semelhança entre os papéis propostos. Por exemplo, o Parceiro Estratégico é uma evolução do papel de Executor; os papéis de Especialista Administrativo e Interlocutor se fundem e formam o papel Construtor (EVANS et al., 2002 apud FONSECA, 2007, p. 53); e o Agente de Mudança possui foco semelhante ao papel Parceiro de Mudanças e Navegador, como mostra o quadro a seguir.

Múltiplos Papéis		As Quatro Faces do RH	
Papel	Atividade	Papel	Atividade
Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico Organizacional	Executor	Realizar as tarefas operacionais e rotineiras. As funções de RH são desalinhadas entre si e da estratégia organizacional
Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: Serviços em comum	Construtor	Ajustar os elementos internos básicos para construção de infraestrutura adequada
Interlocutor	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários		
Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: assegurar capacidade para mudança.	Parceiro de Mudanças	Adaptar-se às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração
		Navegador	Gerenciar contextos paradoxais

Quadro 5 - Comparativo entre os dois modelos

Fonte: Adaptado de Tanure et al. (2007) e Ulrich (2000)

O Modelo das Quatro Faces do RH, segundo Tanure et al. (2007) é um importante instrumento quando se pensa em um modelo para analisar a atuação da GRH em empresas brasileiras, por conter em seus papéis características culturais e peculiaridades na forma local

de gerenciar recursos humanos em pequenas e médias empresas. Consoante a esse argumento, este estudo optou pelo referido modelo.

Porém, em virtude das peculiaridades das MPEs, já apresentadas, abandonou-se o papel de navegador, por ser, segundo Tanure et al.(2007), mais voltado para empresas internacionais, (a MPE estudada tem seu foco voltado para o mercado interno). Optou-se, também, por incluir os papéis de parceiro estratégico e de interlocutor, ambos do Modelo de Múltiplos Papéis (ULRICH, 2000). Incluiu-se o primeiro, considerando a possibilidade da presença desse papel na empresa pesquisada; e o segundo, por possuir características relacionadas às características da MPEs, como por exemplo, relações mais próximas entre gerente e empregados. Portanto, este estudo terá como base um modelo misto, contendo os seguintes papéis: executor, construtor, parceiro de mudanças (Quatro Faces do RH), parceiro estratégico e interlocutor (Múltiplos Papéis), por considerar que, assim, atenderá aos objetivos propostos.

Papel	Atividade	Foco de Atenção	Perspectiva	Função
Parceiro Estratégico	Ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial	Execução da Estratégia	Converter a estratégia em ação	Administração da estratégia de RH
Executor	Realizar as tarefas operacionais e rotineiras. As funções de RH são desalinhadas entre si e da estratégia organizacional	Ação	Fazer	Execução
Construtor	Ajustar os elementos internos básicos para construção de infraestrutura adequada	Consistência interna	Fazer o ajuste interno - adequação	Construção
Interlocutor	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos empregados	Aumento do envolvimento e capacidade dos empregados	Interpretar as necessidades dos empregados	Atendimento das necessidades
Parceiro de Mudanças	Adaptar-se às mudanças do ambiente; implementação de estratégias; reconfiguração	Mudanças	Fazer ajuste Externo	Realinhamento

Quadro 6 - Modelo Misto de Cinco Papéis da GP

Fonte: Adaptado de Tanure et al. (2007) e Ulrich (2000)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descrevem-se os aspectos que caracterizam a pesquisa: contexto, método, procedimentos de levantamento de dados e análise.

4.1 Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma pequena empresa de Brasília, que funciona como uma escola especializada no trânsito e trabalha com pessoas que possuem Carteira Nacional de Habilitação e não dirigem. Doravante será denominada Dirigir sem Medo, visando preservar sua identidade. O critério de escolha adotado para a definição da organização pesquisada foi por conveniência, já que a empresa se enquadra como de pequeno porte. Além disso, trata-se de uma empresa prestadora de um serviço inovador no mercado.

Segundo dados publicados no site da empresa, foi fundada em 1999 após a descoberta, por meio de pesquisa, de que mais de 80% das pessoas habilitadas para dirigir automóvel não o faziam por medo, insegurança, falta de prática ou trauma por algum acidente. É uma empresa do tipo franquia e em 12 anos de atuação especializou-se no preparo e treinamento de pessoas habilitadas, colocando mais de quarenta mil pessoas em condições de dirigir no trânsito com segurança. A empresa conta atualmente com trinta e seis escolas em grande parte do território nacional.

De acordo com informações do site, A Dirigir sem Medo tem como missão, “ajudar as pessoas habilitadas a voltarem a dirigir e dar uma contribuição maior para a melhoria do trânsito, bem como gerar emprego, contribuindo assim para a economia do país”. Os valores são: “presteza e cortesia aos clientes, respeito a todos, busca permanente da excelência e do crescimento empresarial, comportamento ético e transparente em todas as

relações, crescimento com honestidade e lealdade, criatividade para sempre inovar, agir com humildade, simplicidade e generosidade”.

Em Brasília, a empresa existe desde 2008. É uma empresa familiar, situada em um ponto central da cidade e conta com nove funcionários e dois proprietários que gerenciam a empresa. Os funcionários ocupam as seguintes funções: psicólogo, gestor de negócios, gestor de trânsito, gerente de vendas e secretária. Conta também com um sistema informatizado de captação de currículos para contratação de funcionários.

4.2 Características dos Participantes

Dos onze participantes da pesquisa, nove são funcionários e dois gerentes proprietários, sendo um deles responsável pela gestão de pessoas. Predomina o sexo masculino (6) em relação ao feminino (5). A faixa etária concentra-se entre 21 e 40 anos (9). O nível de escolaridade é entre ensino fundamental e superior. A maioria (7) está na empresa há menos de um ano, fato que pode estar relacionado à rotatividade característica das micro e pequenas empresas.

4.3 Método

Em termos metodológicos, a pesquisa definiu-se como descritiva de caráter exploratório e investigou as percepções e pensamentos dos funcionários sobre o papel da gestão de pessoas em sua organização. A estratégia utilizada para a coleta de dados foi a triangulação metodológica, utilizando-se de técnicas qualitativas e quantitativas. A combinação das técnicas permitiu examinar o fenômeno sob a perspectiva dos funcionários, do gerente auxiliar e do gerente proprietário, responsável pela gestão de pessoas, resultando

em uma compreensão e interpretação mais abrangente do fenômeno estudado. A triangulação “é uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno” (DENZIN apud VERGARA, 2006, p. 257).

4.4 Procedimentos de Levantamento de Dados

Para o levantamento dos dados qualitativos foram utilizadas pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada, e para os dados quantitativos um questionário.

A pesquisa bibliográfica forneceu os conceitos teóricos existentes sobre o papel da gestão de pessoas nas organizações, bem como os conceitos mais centrais que caracterizam as micro e pequenas empresas. É uma pesquisa “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 1991, p. 48). A entrevista semiestruturada foi realizada com o profissional responsável pela gestão de pessoas da empresa pesquisada, a partir de temas previamente elaborados (Apêndice B). Para Triviños apud Manzini (1991, p. 146) a entrevista “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”.

O instrumento de pesquisa (Apêndice A) aplicado aos funcionários e aos gerentes, foi construído com base na análise da literatura de Tanure et al. (2007 e 2010) e de Ulrich (2000), bem como no exame dos itens incluídos em estudos sobre papéis. Consiste de um questionário contendo 30 itens - os quais foram agrupados em 6 itens - avaliados em uma escala do tipo Likert de cinco pontos, construídos com frases que caracterizam os cinco papéis da gestão de pessoas: parceiro estratégico, executor, construtor, interlocutor e parceiro de mudança. Optou-se por este instrumento para que várias pessoas fossem entrevistadas em menor tempo e ficassem à vontade para responder aos questionamentos, além de atingir

várias pessoas ao mesmo tempo, obter um grande número de dados rápidos e precisos, e garantir maior liberdade das respostas em razão do anonimato (BONI; QUARESMA, 2005).

4.5 Análise dos Dados

A análise dos dados foi feita utilizando a triangulação metodológica proposta no estudo, buscando estabelecer uma convergência entre os procedimentos utilizados. Segundo Yin (2005, p.137) “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Os dados quantitativos foram tratados estatisticamente por meio de tabulação e cálculo da média e desvio padrão, utilizando-se os programas Microsoft Word e Excel. A pontuação de cada papel variou entre 5 e 25 pontos, em um total entre 30 e 150 pontos, obtida pelo somatório das médias aritméticas calculadas a partir das notas dadas a cada item dos onze instrumentos respondidos.

Para interpretação da qualidade dos serviços de gestão de pessoas na empresa pesquisada, foram utilizados os critérios sugeridos por Ulrich (2000, p. 57), que estabelece como avaliação geral a nota total dos quatro papéis (que vai de 30 a 150).

- a) de 120 a 150 - alta qualidade;
- b) de 75 a 120 - média qualidade;
- c) abaixo de 75 - baixa qualidade.

O tratamento dos dados qualitativos, coletados com a entrevista, foi realizado utilizando-se a técnica da análise do núcleo de sentidos, que é, segundo Mendes (2007) adaptada a partir da técnica de análise de conteúdo categorial de Bardin, que consistiu dos seguintes passos: entrevista individual, transcrição, construção do corpus, desmembramento

do corpus em unidades de sentido, que foram agrupadas em temas correlatos e categorizados, resultando nos títulos referentes aos papéis de parceiro estratégico, executor, construtor, interlocutor e parceiro da mudança.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Os cinco papéis propostos no estudo, parceiro estratégico, executor, construtor, interlocutor e parceiro de mudanças foram avaliados pelos funcionários e gerentes proprietários, por meio de um questionário (Apêndice A); e de entrevista semiestruturada feita com o gerente proprietário responsável pela gestão de pessoas da Dirigir sem Medo (Apêndice B).

5.1 Avaliação Qualitativa dos Papéis da Gestão de Pessoas (Entrevista)

A seguir são apresentados os resultados da entrevista semiestruturada, que depois de transcrita foi construído o corpus, desmembrado em unidades de sentido, agrupado em temas correlatos, e categorizado, resultando nos papéis da gestão de pessoas a seguir:

5.1.1 Parceiro Estratégico

a) Núcleo dos Sentidos: “(...) tem deficiência nesta parte porque a política não é muito boa; (...) tô vendo isso agora lendo livros assistindo palestras; (...) tô começando a me preocupar com isso”.

b) Descrição - Existe a crença de que é importante considerar a gestão de pessoas no estabelecimento de objetivos, metas e estratégias da empresa, porque a equipe tem que estar sempre unida, sendo instigada e em sincronia para alcançar as metas, mas quando a relação entre o gestor de pessoas e os funcionários não está muito boa, cada um faz as coisas do seu jeito. Admite deficiência nesta parte porque a política de gestão de pessoas que adota nesse

sentido não é uma boa política, pois estipula as metas e valores, mas não consegue bater as metas. Além disso, não possui paciência para cobrar dos funcionários. As metas e valores são estabelecidos, mas os funcionários não são comunicados. Quando estas metas não são alcançadas, atribui aos funcionários a responsabilidade, alegando falta de interesse. Para lidar melhor com isso está buscando capacitação, lendo livros e participando de seminários e palestras. Também está aprendendo outra forma de estabelecer as metas e começa a se preocupar com isso.

c) Temas: estratégias, metas, objetivos

5.1.2 Executor

a) Núcleo dos Sentidos: “(...) confiro diariamente a folha de ponto; (...) as pessoas selecionadas tem que bater as metas; (...) tem que redirecionar as pessoas ao trânsito; (...) só desenvolvo as pessoas que vale a pena e tem interesse”.

b) Descrição - As atividades não são consideradas tão burocráticas, mas há a preocupação de, diariamente, fazer o controle da assinatura do ponto e da folha de pagamento, para manter a ordem. Não adota discussão com os funcionários sobre as obrigações contidas em lei; havendo descumprimento, utiliza os meios legais para resolver os impasses, tais como, se o funcionário não assinar a folha de ponto recebe advertência, e se faltar ao trabalho é descontado no salário. As atividades que desenvolve na empresa são seleção e capacitação. A seleção é feita com a ajuda da psicóloga. Para os cargos de gestor do trânsito, faz análise de currículo e entrevista para verificar experiência e simpatia; e avaliação psicológica para verificar se a pessoa é calma e tranquila. Na sequência há um treinamento com aulas teóricas e práticas e avaliação do gerente e colegas gestores. Opta por candidatos indicados por colegas, por serem pessoas conhecidas. Percebe que os subsistemas de seleção e capacitação

são interligados, porque ao contratar e treinar, leva em conta o alcance das metas e o redirecionamento dos clientes ao trânsito, satisfação e captação de novos clientes. As ações de desenvolvimento são direcionadas ao funcionário que vale a pena e tem interesse.

c) Temas: controle dos funcionários, subsistemas de GP, seleção, capacitação.

5.1.3 Construtor

a) Núcleo dos Sentidos: “(...) não tem um setor de gestão de pessoas; (...) não tem uma pessoa só para cuidar dos funcionários; (...) não desenvolvo nenhum programa aqui”.

b) Descrição - Há o entendimento de que a gestão de pessoas na empresa é a maneira de lidar com os funcionários e com as pessoas que ajudam na empresa. A gestão de pessoas não está estruturada na empresa, mas existe entendimento da importância de ter um funcionário responsável só pela gestão dos funcionários, que divida as tarefas e instigue o funcionário a correr atrás e cuide de tudo: sugestões, críticas, atrasos, faltas, salários, insatisfações no trabalho. Há um sentimento de sobrecarga pela responsabilidade de tudo ficar centrado em uma única pessoa. Com relação aos programas da moderna gestão de pessoas, a empresa não adota nenhum, com exceção de recompensa, quando as metas são atingidas. Porém manifesta o desejo de adotar plano de carreira, plano de saúde e plano dentário, entre outros, mas alega que a sobrecarga é um impeditivo para que isso se concretize, além da empresa ser uma franquia com algumas atividades padronizadas.

c) Temas: desenvolvimento de processos e programas de GP interligados

5.1.4 Interlocutor

a) Núcleo dos Sentidos: “(...) Não sou pai deles; (...) a relação tem que ser um pouco dura;

(...) os funcionários extrapolam e faltam com respeito”.

b) Descrição – O relacionamento próximo e pessoal é considerado um problema, porque os funcionários confundem as ações. Por exemplo, fazer adiantamentos de salários aos funcionários tornou-se motivo de conflito, devido à frequência dos pedidos. Existe a crença de que a relação de patrão e empregado deve ser um pouco firme, porque senão os funcionários extrapolam e faltam com respeito, chegando a telefonar às quatro horas da manhã para falar de problemas. No começo, preocupava-se muito e oferecia ajuda, mas depois de um tempo as coisas se confundiram e julga que ninguém respeita a ajuda. Considera que, hoje em dia, não existe mais o problema de preocupar-se com a vida pessoal e familiar dos funcionários. Acredita que a pessoa tem que buscar a solução para seus próprios problemas, buscando suas melhoras. Não se considera pai dos funcionários. Mas acredita que ainda é um papel muito forte na gestão de pessoas.

c) Temas: ouvir e responder os funcionários

5.1.5 Parceiro de Mudanças

a) Núcleo dos Sentidos: “(...) as ideias se forem boas são levadas para convenção; (...) tô fazendo mudanças para colocar ordem nas coisas”.

b) Descrição – Fica atento ao que está acontecendo no mercado, mas as mudanças locais são poucas. Como a empresa é uma franquía, acredita que é mais seguro fazer mudanças baseadas em métodos aprovados e adotados por outras franqueadas, porque já foi testado. Apoia novos comportamentos, ideias e sugestões dos funcionários, que, se inovadores, são acatados e levados para convenção das empresas franqueadas, porém entende que tudo tem limite, porque ideias novas também tem risco. No momento, está fazendo algumas mudanças na empresa para colocar ordem em algumas coisas, como controle de frequência, horários e

carga horária dos funcionários que estão trabalhando seis horas, quando deveriam cumprir jornada de oito horas. Tem receio de que tais mudanças possam provocar a saída daqueles que não concordarem com as novas regras.

c) Temas: contexto e mudança organizacionais e novos comportamentos.

5.1.6 Síntese dos Papéis

a) Núcleo dos Sentidos: “(...) interlocutor e parceiro de mudanças; (...) executor e parceiro de mudanças (...)”.

b) Descrição – foram descritos pela pesquisadora os cinco papéis da gestão de pessoas para que o entrevistado identificasse qual deles define melhor a gestão de pessoas da empresa. A resposta imediata foram os papéis de Interlocutor e Parceiro de Mudanças, tendo sido modificado para Executor e Parceiro de Mudanças após uma explicação mais detalhada dos papéis.

c) Temas: papéis da gestão de pessoas

A percepção do responsável pela gestão de pessoas da empresa pesquisada permite constatar que os papéis avaliados com mais qualidade são de Executor e Parceiro de Mudanças. O papel de Executor está caracterizado pelos processos de seleção e capacitação com pouca aderência às estratégias da empresa e da gestão de pessoas, assim como, pela realização de tarefas operacionais e rotineiras diárias de controle da assinatura da folha de ponto e da frequência ao trabalho. Segundo Tanure et al. (2010), é um papel tradicional e diz respeito à realização das tarefas operacionais, com foco no processo em detrimento dos resultados, utilizando de ferramentas desalinhadas aos objetivos organizacionais.

Essas ações estão diretamente relacionadas à qualidade do papel de Parceiro de Mudanças, pelos ajustes e correções que estão sendo empreendidos na gestão de pessoas, relativos ao controle de presença e ao cumprimento de carga horária diária, visando atender aos objetivos organizacionais. O responsável pela GP afirma “(...) tô fazendo mudanças para colocar ordem nas coisas”. Outro ponto de qualidade desse papel é a abertura da GP às mudanças, aceitando ideias e comportamentos inovadores dos funcionários e provenientes de outras franquias. Para Tanure et al.(2010), a GP deve ser parceira dos processos de mudança e do realinhamento necessário para que a empresa se adapte ao ambiente competitivo em que está inserida e possa atingir os objetivos estratégicos.

Por outro lado, observa-se carência dos papéis Parceiro Estratégico, Construtor e Interlocutor.

Com relação ao papel de Parceiro Estratégico, o responsável pela GP assegura em seu relato que a Dirigir sem Medo “(...) tem deficiência nesta parte”, mas com possibilidades de melhoria, ao declarar “(...) tô vendo isso agora lendo livros assistindo palestras”. A característica desse papel é ser parceira da organização e suas estratégias devem estar ajustadas à estratégia empresarial (ULRICH,2000).

O Papel de Construtor possui baixa qualidade. De acordo com relato do gerente responsável pela GP, a empresa, “(...) não tem um setor de gestão de pessoas” e também “ (...) não tem uma pessoa só para cuidar dos funcionários”, além de declarar “ (...) não desenvolvo nenhum programa aqui”. Contudo, há a compreensão de sua importância, assim como a promessa de adotar ferramentas modernas de GP. O papel de construtor tem o foco voltado para o interior da própria empresa, para construção de infraestrutura adequada (TANURE et al.,2007).

O papel de Interlocutor é atualmente um motivo de preocupação para o responsável pela GP, em virtude de experiências não muito satisfatórias com os funcionários. Adota, no momento, uma postura mais firme, alegando em seu relato, que quando a relação é

peçoal e próxima “(...) os funcionários extrapolam e faltam com respeito”, por isso “(...) a relação tem que ser um pouco dura”. Afirma: “(...) não sou pai dele”. A postura adotada contraria as características deste papel, que é o envolvimento com problemas, preocupações e necessidades diárias dos empregados, tornado o profissional de GP interlocutor dos funcionários (ULRICH, 2000).

5.2 Avaliação Quantitativa dos Papéis da Gestão de Pessoas (Questionário)

Neste instrumento os onze participantes da pesquisa (funcionários e gerentes) avaliaram a qualidade dos papéis da gestão de pessoas da Dirigir sem Medo, como demonstra a Tabela 1 e Gráfico 1, a seguir:

Tabela 1: Avaliação dos Cinco Papéis da Gestão de Pessoas

Papéis	Somatório das Médias
Executor	19
Parceiro de Mudanças	19
Construtor	18,4
Parceiro Estratégico	18,2
Interlocutor	17,7
Total	92,3

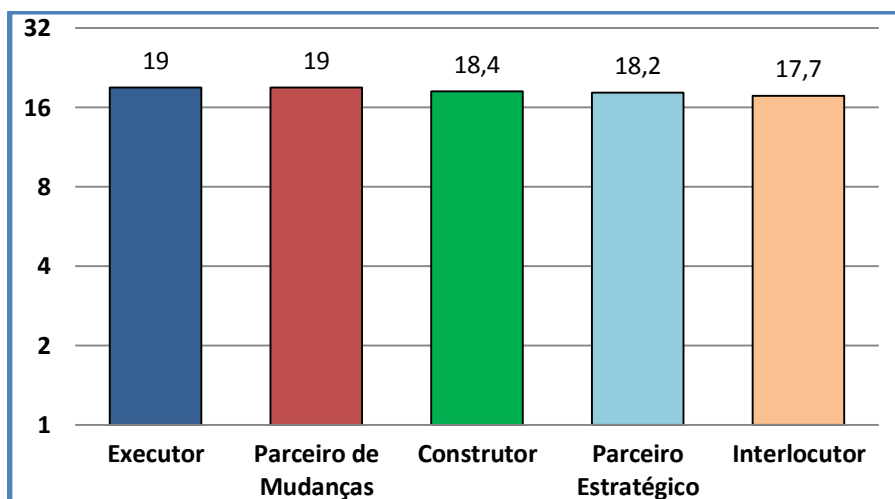


Gráfico1: Avaliação dos Cinco Papéis da GP

Fonte: Dados da pesquisa

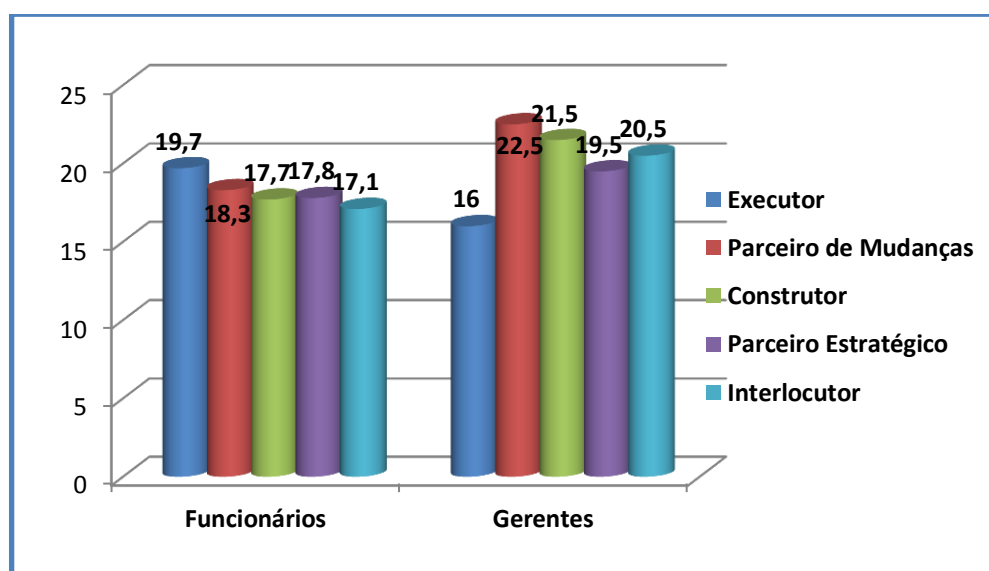
Os dados mostram que a avaliação global dos serviços da gestão de pessoas na Dirigir sem Medo é de média qualidade, alcançando 92,3 pontos, que corresponde à soma das médias de todos os papéis. Os papéis de Executor e Parceiro de Mudanças são percebidos pelos respondentes como de melhor qualidade, com a mesma média (19), seguidos de Construtor (18,4), Parceiro Estratégico (18,2) e Interlocutor (17,7).

Os resultados permitem verificar que a avaliação dos demais papéis é homogênea com médias altas e pouca diferença entre elas. Esta avaliação difere das informações colhidas na entrevista, que apontam para carência desses papéis. Infere-se que pode ter havido pouco entendimento por parte dos respondentes acerca das frases do instrumento de pesquisa.

Uma configuração diferente dos papéis da gestão de pessoas da Dirigindo sem Medo pode ser observada, quando são avaliados, separadamente, os resultados das percepções de funcionários e gerentes, como demonstram Tabela 2 e Gráfico 2.

Tabela 2: Avaliação dos Cinco Papéis da GP – Funcionários e Gerentes

Papéis	Somatório das Médias	
	Funcionários	Gerentes
Executor	19,7	16
Parceiro de Mudanças	18,3	22,5
Construtor	17,7	21,5
Parceiro Estratégico	17,8	19,5
Interlocutor	17,1	20,5
Soma	90,6	100

**Gráfico 2: Avaliação dos Cinco Papéis da GP – Funcionários e Gerentes**

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação dos funcionários, a qualidade global do papel da gestão de pessoas na Dirigir sem Medo é de média qualidade, com um menor índice (90,6) em relação à avaliação conjunta dos papéis (92,3). O papel de Executor é percebido como o de melhor qualidade (19,7), seguido do papel Parceiro de Mudanças (18,3). Já o papel de Interlocutor foi avaliado como de pior qualidade (17,1).

Os gerentes, no entanto, avaliam a qualidade global do papel da GP com uma maior média (100), em comparação com as avaliações conjunta e dos funcionários. Também, nota-se diferença na percepção da qualidade dos papéis. O papel Parceiro de Mudanças é percebido como de melhor qualidade (22,5), seguido do Papel de Construtor (21,5).

5.3 Avaliação das Atividades, Processos e Programas Desenvolvidos na Empresa (Questionário)

No questionário, os onze participantes da pesquisa (funcionários e gerentes) também avaliaram as atividades, processos e programas desenvolvidos pela gestão de pessoas da Dirigir sem Medo, como demonstram as Tabelas 3 e 4 a seguir:

Tabela 3: Avaliação das Atividades Realizadas pela GP

Atividades	Média	DP
1. É conduzida pelo proprietário da empresa	4	0,7
2. Executa o controle da frequência dos empregados	4	0,7
3. Preocupa-se em integrar os funcionários aos critérios administrativo e trabalhista	3,6	1,2
4. Administra folha de pagamentos	3,5	1,3
5. Elabora folha de pagamento de salários	3,4	1,4
6. Faz registro, contrato, desligamento e quitação do contrato de trabalho dos funcionários	3,3	1,3
7. É responsabilidade dos líderes da empresa	3,3	1
8. É conduzida por um gerente	3	1
9. É responsabilidade de uma única pessoa	3	1
10. Possui integração com o negócio da empresa	3	1
11. Tem como gestor de pessoas um especialista na área	2,6	1,3
12. Possui um setor estruturado para cuidar da gestão de pessoas	2,2	1

Da avaliação dos dados fornecidos por todos os pesquisados, relativos às atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas da empresa pesquisada, observa-se o desenvolvimento de atividades operacionais, legalistas e rotineiras, tais como: executar o controle de frequência

dos empregados (4), ocupar-se em integrar os funcionários aos critérios administrativo e trabalhista (3,6), administrar folha de pagamento de salários (3,4) e fazer registro, contrato, desligamento e quitação do contrato de trabalho dos funcionários (3,3). Além disso, não há um setor específico para a GP, que é conduzida pelo proprietário da empresa (4). Tais atribuições são características do Papel de Executor, confirmando as informações de que tais atividades predominam na GP da empresa.

Tabela 4: Avaliação dos Processos e Programas Desenvolvidos pela GP

Processos e Programas da GP	Média	DP
1. Ajudar a melhoria das relações interpessoais	4	0,7
2. Promover mudanças	4	0,7
3. Contribuir com a melhoria da comunicação	4	0,8
4. Promover gestão do conhecimento	3,5	0,6
5. Ajudar a melhorar o clima	3,5	0,8
6. Reconhecer e recompensar	3,5	1,2
7. Promover Saúde e segurança do trabalho	3,5	1
8. Desenvolver talentos	3,5	1
9. Promover gestão sustentável	2,5	0,4
10. Atrair, motivar e manter os funcionários.	3	0,7
11. Promover qualidade de vida no ambiente de trabalho	3	0,6
12. Desenvolver processos de gestão de carreira	2	0,7

Na avaliação dos dados relativos aos processos e programas desenvolvidos pela empresa, observa-se a presença de números acima da média para processos e programas que, na avaliação do responsável pela gestão de pessoas, não são desenvolvidos pela empresa, como por exemplo, desenvolvimento de talentos, gestão do conhecimento, gestão de saúde, reconhecer e recompensar, inferindo-se que existe a possibilidade de que também tenha havido dificuldade na compreensão, por parte dos respondentes, acerca dos itens do instrumento, já que a empresa não adota tais programas.

Ao analisar os dados qualitativos colhidos a partir da percepção do responsável pela gestão de pessoas, verifica-se que os papéis de melhor qualidade na empresa pesquisada são Executor e Parceiro de Mudanças. A definição destes papéis é compartilhada pelos funcionários, tanto na avaliação quantitativa individual, quanto em conjunto com gerentes. Porém, a percepção dos gestores modifica-se na avaliação quantitativa, e elege o papel de Construtor como de melhor qualidade, mantendo o papel Parceiro de Mudanças na segunda colocação. Infere-se que existe a possibilidade de confusão quando da interpretação das frases do questionário, já que é muito sutil a diferença entre os conceitos dos papéis de Executor e Construtor.

Cabe destacar, no entanto, que os gerentes avaliam o papel de Executor como de pior qualidade, ao contrário dos funcionários, que creditam o papel como de melhor qualidade. Segundo Ulrich (2000, p. 60), as disparidades mais comuns encontradas em pesquisas sobre papéis mostra que profissionais responsáveis pela gestão de pessoas costumam perceber seu trabalho como melhor do que é percebido pelos funcionários, isto porque, segundo o autor, os responsáveis pela GP julgam “seus serviços por suas próprias boas intenções, enquanto os funcionários julgam pelos impactos e resultados dos serviços percebidos”.

Assim, considerando a triangulação de dados colhidos, qualitativa e quantitativamente, das percepções de gerentes e funcionários quanto aos papéis, atividades, processos e programas desenvolvidos pela gestão de pessoas da Dirigir sem Medo, foi possível constatar que os papéis da GP de melhor qualidade são Executor e Parceiro de Mudanças.

O papel de Executor segundo Tanure et al. (2007) está presente em muitas empresas brasileiras, principalmente nas pequenas e médias empresas, restringindo-se aos processos de registro e movimentação de pessoas, “cumprindo uma função burocrática

cartorial”. Na pequena empresa brasileira pesquisada, verifica-se que, além desse papel, está presente o papel Parceiro de Mudanças, que faz ajustes necessários para que a empresa se adapte ao ambiente competitivo em que está inserida e possa atingir os objetivos organizacionais.

A complexidade a que Ulrich (2000) se refere, ao afirmar que a gestão de pessoas das empresas está assumindo papéis cada vez mais complexos, pode ser constatada na pequena empresa pesquisada, consideradas as devidas proporções. Apesar das dificuldades, observa-se a existência de predisposição para efetivar mudanças e atuar mais eficazmente nos papéis de Construtor e Parceiro Estratégico, demonstrados no interesse do gerente proprietário em implementar a área, bem como em aprimorar-se e implementar programas modernos de gestão de pessoas na empresa. Segundo Ulrich (2000, p. 57), o profissional de RH “não deve atuar somente em um papel, subestimando os demais. Todos são importantes e contributivos para o sucesso da organização”.

CONCLUSÃO

Para alcançar os objetivos específicos propostos, discutiram-se os aspectos teóricos da gestão de pessoas e sua aplicabilidade às micro e pequenas empresas. O estudo foi apoiado em referencial teórico da gestão de pessoas, construído a partir da literatura de médias e grandes empresas, com ênfase para os conceitos, a evolução histórica e os papéis da gestão de pessoas. A partir de dois modelos de papéis da gestão de pessoas presentes na literatura – Modelo de Múltiplos Papéis (ULRICH, 2000) e Modelo das Quatro Faces (TANURE et al., 2007), foi proposto um outro modelo, o Modelo Misto de Cinco Papéis, para avaliar os papéis de GP na empresa Dirigir sem Medo, empresa do tipo franquia, que reintegra ao trânsito pessoas habilitadas que têm medo de dirigir automóvel, uma empresa de pequeno porte do DF.

Com base nesse modelo, compararam-se os aspectos teóricos e práticos da GP na empresa, o que permitiu compreender qual é o papel da gestão de pessoas na organização. Verificou-se que a qualidade global dos serviços da gestão de pessoas na empresa é de média qualidade e concentra-se em dois papéis, o de Executor e o de Parceiro de Mudanças. Os papéis de Parceiro Estratégico, Construtor e Interlocutor foram considerados como de baixa qualidade, mas com potencial para evoluir.

O papel de Executor pôde ser dimensionado com base na realização de tarefas operacionais e rotineiras diárias de controle da assinatura da folha de ponto e da frequência ao trabalho, desenvolver processos básicos da GP, como seleção e capacitação, mas com pouca aderência às estratégias da empresa e de gestão de pessoas, além de não possuir um setor específico e nem possuir uma pessoa responsável pela GP. As novas ferramentas de GP ainda não são adotadas na empresa.

O Papel Parceiro de Mudanças foi identificado nos processos de mudanças que

estão sendo realizados, relativos ao controle de frequência e cumprimento de carga horária diária pelos funcionários, para atender necessidades de ajustes da empresa, assim como na abertura para aceitação de novos comportamentos e ideias.

Como limitações do estudo ressaltam-se:

- Carência de referencial teórico e pesquisas sobre o papel da GP nas pequenas empresas, os quais são construídos a partir de pesquisas realizados em médias e grandes empresas, ou direcionados para a descrição das atividades e atribuições da GP nas MPE.
- Não realização de procedimentos empíricos para testagem do Modelo Misto de Cinco Papéis em empresas de pequeno porte, em virtude do tempo escasso para a realização do trabalho. Faz-se necessário aprimorar o instrumento, visando aperfeiçoá-lo, principalmente no que se refere aos tipos de papéis e à semântica utilizada nas frases.
- Dificuldade para identificar os papéis da GP, utilizando apenas instrumento quantitativo. A pesquisa qualitativa, por meio de entrevista, ofereceu informações contundentes para conclusão do estudo. A triangulação das técnicas de coleta de dados foi uma escolha acertada, pois permitiu a complementaridade das informações e resultados mais precisos.

As principais contribuições do estudo foram:

- Geração de referencial teórico sobre papéis da gestão de pessoas no que se refere à análise comparativa dos modelos de avaliação de papéis presentes na literatura; e sobre os papéis da GP em empresas de pequeno porte;
- Proposta para tentar integrar os dois modelos existentes na literatura, aplicando-os à realidade da pequena empresa;
- Tentativa de desenvolvimento de instrumento quantitativo para avaliar os papéis da GP em pequena empresa.

Como perspectivas de novos estudos, sugere-se realizar pesquisas que visem melhor compreensão sobre as práticas de gestão de pessoas em diferentes contextos, acerca de:

- Gestão de pessoas em pequenas empresas;
- Modelo de cinco papéis - replicar em médias e grandes empresas, que já possuam estrutura e definição mais clara dos papéis da gestão de pessoas;
- Papéis de GP, utilizando papéis consoantes às pequenas empresas.

Por fim, a título de recomendações para a empresa estudada, sugere-se:

- Redirecionar o talento das funcionárias psicólogas existentes na empresa, para o desenvolvimento de projetos e programas da GP, ajustados às estratégias da organização (como capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida, gestão sustentável, gestão de talentos), bem como, desenvolver oficinas de escuta dos funcionários e gestores.
- Oportunizar capacitação dos gestores proprietários na área de gestão de pessoas;
- Estabelecer parceria com os funcionários para a fixação de metas e estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C.P. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, V. 2, nº 1(3), Jan-Jul/2005, p. 68-80. Disponível em: <www.periodicos.ufsc.br/>. Acesso em: 15 abr. 2012.
- BRASIL. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. **Lei que formaliza o Projeto de Lei Complementar 123/04 que institui o sistema único de tributação – Simples Nacional**. Brasília – DF. 2006.
- CALDAS, M.P.; TONELLI, M.J; LAMCOMBE, B.M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G.G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégia e Tendências**, volume 1, São Paulo: Gente, 2002.
- CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERNANDES, J.U.J. **O município contratando com a micro e pequena empresa: o estatuto da micro e pequena empresa fomentando a economia dos municípios**. Brasília: SEBRAE, 2009.
- FERREIRA, A.; PEREIRA, P.M.; TEODORO, P.; THIELMANN, R. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. Disponível em: <www.aedb.br/seget/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FONSECA, E.L. **Gestão de Pessoas na Gerdau: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007, 160f. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2012/media/pdfs/05.mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_elizabet_h_de_lacerda_fonseca_2007.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GUTIERREZ, L.H.S. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, nº 4, p. 63-72, out/dez/1991.

LAMCOMBE, B.M.B.; BENDASSOLLI, P. Cinco décadas de RH. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, nº 3, p. 65-69, ago/out/2004.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun/1999.

MALTA, S. Micro e pequenas empresas investem em gestão com pessoas. **Informativos da Associação de Recursos Humanos do Rio de Janeiro**, 2008. Disponível em: <www.abrhrj.org.br/typo/fileadmin/user_upload/OGLOBO/BC_05_10_08.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2012.

MANSO, U.A. Há vida fora das gigantes. **Você RH**, São Paulo: Abril, ed. 16, 6/2011, p. 46.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**. São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991. 46. 1990/1991.

MARRAS, J.P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas**: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PASQUAL, D. **Pequenas empresas de comércio e serviços crescerão mais nos próximos cinco anos**. Encontro Nacional dos Conselheiros do Sistema Sebrae. Agência Sebrae de Notícias, 2010. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

SAVIANI, J.R. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas**: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade. São Paulo: Makron Books, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010-2011**. Brasília: 2011, 4ª ed. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.). **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – Relatório de Pesquisa**. Brasília: 2004, Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

SILVA, M.A.C; FRUCHI, C.R.; VAZ, T.R.D; CARRERA, M.A.; MIOLA, A. **A Gestão de Talentos em Pequenas Empresas**: um estudo de múltiplos casos, apresentado no XI SEMAD (USP) 2008. Disponível em: www.administradores.com.br/. Acesso em: 12 mar. 2012.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V.L. **As Quatro Faces de RH:** Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD, Curitiba-PR, 2010. Revista de Administração Contemporânea, v.14, art. 2, pp. 594-614, Jul/Ago.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil – Virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, B. **A Importância do RH.** Fundação Dom Cabral: 2007. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/importancia_rh_betania_paul_evans.pdf.> Acesso em: 13 mar. 2012.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S.C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA FILHO, G. **Planejar a qualidade:** caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 1995.

WALSH, J. A.; WHITE, J. F. **A small business is not a little big business.** Harvard Business Review, v.59, n.04 p. 18-32, july-august, 1981.

WOOD JR. T. (Org.). **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário

Você está participando de uma pesquisa de conclusão do curso de pós-graduação Gestão de Pessoas e *Coaching* do UniCEUB cuja finalidade é levantar informações sobre o papel de Gestão de Pessoas na sua empresa.

Sinta-se inteiramente à vontade para responder as questões, lembrando-se que as informações prestadas por você ficarão **ANÔNIMAS**, serão analisadas em conjunto com informações fornecidas por outras pessoas e serão mantidas em **SIGILO**.

Fique tranquilo (a) ao respondê-las. Não é necessário se identificar. O que importa é sua opinião **SINCERA**.

A sua **PARTICIPAÇÃO** é muito valiosa.

Muito obrigado!

Você vai encontrar várias afirmativas das diferentes práticas e procedimentos comumente adotados que constitui o papel da gestão de pessoas nas empresas. Entenda que gestão de pessoas não significa necessariamente um setor na organização, mas o processo de gerenciar as pessoas de uma empresa. Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na sua empresa e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Leia os itens a seguir e escolha a alternativa que corresponde à sua avaliação.

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-----------------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------

NA SUA EMPRESA:

A Gestão de pessoas ajuda a organização a:

1. Alcançar metas empresariais	1	2	3	4	5
2. Melhorar a eficiência operacional	1	2	3	4	5
3. Ter uma estrutura que atenda aos objetivos organizacionais	1	2	3	4	5
4. Cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	1	2	3	4	5
5. Adaptar-se à mudança	1	2	3	4	5

A Gestão de Pessoas trabalha para:

6. Ajustar as estratégias de gestão de pessoas à estratégia da empresa	1	2	3	4	5
7. Executar atividades demandadas pelas áreas da empresa	1	2	3	4	5
8. Alinhar suas ações entre si	1	2	3	4	5
9. Desenvolvendo processos e programas que atendam os funcionários em suas necessidades pessoais	1	2	3	4	5
10. Renovação, mudança ou transformação da organização	1	2	3	4	5

A ação de Gestão de Pessoas é voltada para:

11. Alcance das metas empresariais	1	2	3	4	5
12. Execução de atividades legais, burocráticas, operacionais e rotineiras	1	2	3	4	5
13. Estruturar a área da gestão de pessoas na empresa	1	2	3	4	5
14. Atender as necessidades pessoais e familiares dos funcionários	1	2	3	4	5
15. O incentivo de mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa	1	2	3	4	5

A Gestão de pessoas dedica tempo a:

16. Questões relacionadas aos resultados da empresa no longo prazo	1	2	3	4	5
17. Efetuar o recrutamento e a seleção de pessoas, o treinamento e a avaliação de desempenho como processos isolados.	1	2	3	4	5
18. Atividades que contribuem para o desempenho das áreas da empresa	1	2	3	4	5
19. Para ouvir e responder aos funcionários	1	2	3	4	5
20. A apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	1	2	3	4	5

As políticas de Gestão de Pessoas refletem:

21. A relação com as estratégias de negócio	1	2	3	4	5
22. Pouca ou nenhuma preocupação com os resultados da empresa.	1	2	3	4	5
23. O alinhamento de suas ações com a gestão da organização como um todo	1	2	3	4	5
24. A preocupação com iniciativas que respondam às necessidades pessoais dos funcionários	1	2	3	4	5
25. A renovação, mudança ou transformação da organização	1	2	3	4	5

A Gestão de Pessoas é vista como...

26. Parceiro estratégico	1	2	3	4	5
27. Especialista administrativo	1	2	3	4	5
28. Zelador dos processos de Gestão de pessoas	1	2	3	4	5
29. Interlocutora dos funcionários	1	2	3	4	5
30. Parceiro de mudança	1	2	3	4	5

Para conhecer melhor as práticas de gestão de pessoas de sua empresa, leia os itens a seguir e responda:

NA SUA EMPRESA:**A Gestão de Pessoas desenvolve processos e programas para :**

1. Atrair, motivar e manter os funcionários.	1	2	3	4	5
2. Desenvolver talentos	1	2	3	4	5
3. Promover qualidade de vida no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
4. Promover gestão do conhecimento	1	2	3	4	5
5. Promover gestão sustentável	1	2	3	4	5
6. Desenvolver processos de gestão de carreira	1	2	3	4	5
7. Reconhecer e recompensar	1	2	3	4	5
8. Ajudar a melhoria das relações interpessoais	1	2	3	4	5
9. Contribuir com a melhoria da Comunicação	1	2	3	4	5
10. Ajudar a melhorar o Clima	1	2	3	4	5
11. Promover Mudanças	1	2	3	4	5
12. Promover Saúde e segurança do trabalho	1	2	3	4	5

A Gestão de Pessoas na sua empresa

13. Possui integração com o negócio da empresa	1	2	3	4	5
14. Tem como gestor de pessoas um especialista na área	1	2	3	4	5
15. É conduzida por um gerente	1	2	3	4	5
16. É conduzida pelo proprietário da empresa	1	2	3	4	5
17. Possui um setor estruturado para cuidar da gestão de pessoas	1	2	3	4	5
18. É responsabilidade de uma única pessoa	1	2	3	4	5
19. É responsabilidade dos líderes da empresa	1	2	3	4	5
20. Administra folha de pagamentos	1	2	3	4	5
21. Executa o controle da frequência dos empregados	1	2	3	4	5
22. Elabora folha de pagamento de salários	1	2	3	4	5
23. Faz registro, contrato, desligamento e quitação do contrato de trabalho do funcionário	1	2	3	4	5
24. Preocupa-se em integrar os funcionários aos critérios administrativo e trabalhista	1	2	3	4	5

Dados Demográficos:**1) Gênero**

☐ Masculino ☐ Feminino

2) Faixa Etária

☐ até 20 anos ☐ de 21 a 30 anos
☐ de 31 a 40 anos ☐ Acima de 41 anos

3) Formação Escolar

☐ 1º grau
☐ 2º grau ☐ 2º grau incompleto
☐ Superior completo ☐ Superior incompleto ☐ Pós graduação

Nome do curso superior_____

4) Tempo de serviço na empresa

☐ menos de um ano
☐ 1 ano
☐ 1 a 2 anos
☐ 2 a 5 anos
☐ de 5 a 10 anos
☐ mais de 10 anos

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

- 1) Qual é o seu entendimento sobre o papel da gestão de pessoas na empresa?
- 2) Como avalia a relação da gestão de pessoas com a definição e alcance das metas empresariais?
- 3) Como avalia as políticas de GP as estratégias e resultados dos negócios da empresa?
- 4) Em sua avaliação com a atuação da GP é voltada para execução de atividades legais, burocráticas, operacionais e rotineiras.
- 5) Quais atividades de gestão de pessoas são desenvolvidas na empresa? Estas atividades são interligadas ou isoladas?
- 6) De que maneira a gestão de pessoas está organizada? Existe interesse em estruturar a área da gestão de pessoas na empresa?
- 7) Quais as ferramentas e programas utilizadas para melhorar a gestão? (planos de desenvolvimento de funcionários, programas de reconhecimento e recompensa, programa de qualidade de vida, programa de feedback, outros). Atuam de forma integrada?
- 8) As políticas e ações de GP estão alinhadas com a gestão da organização como um todo?
- 9) A GP trabalha desenvolvendo processos e programas que atendam os funcionários em suas necessidades pessoais e de suas famílias? Existem políticas que refletem essa preocupação?
- 10) A gestão de pessoas dedica tempo para ouvir e responder aos funcionários?
- 11) A gestão de pessoas trabalha para apoiar novos comportamentos visando manter a empresa competitiva?
- 12) A ação de GP é voltada para o incentivo de mudanças, tanto na forma de reação como de antecipação às situações da empresa
- 13) As políticas de GP refletem a renovação, mudança ou transformação da organização
- 14) Fazer uma exposição sobre os papéis da GP. Solicitar ao entrevistado que caracterize a GP de sua empresa: parceiro estratégico, especialista administrativo, zelador da empresa, interlocutora dos funcionários, agente da mudança?

Dados Demográficos:

- 1) **Gênero**
- 2) **Faixa Etária**
- 3) **Formação Escolar**
- 4) **Tempo de serviço na empresa**
- 5) **Experiência na área de Gestão de Pessoas.**